

# 最近の企業組織変革の動向

高 井 紳 二

組織は固定的なものではない。常に変革を必要とするものである。その変革の原動力となるものが何なのか、組織論の原理は常にそれを求めてきた。組織構造は戦略に従うといったのはチャンドラーだが、この命題の真理は組織構造が不変なものではないということではないだろうか。

事業の発展過程から、初めは、単一の組織、次いで機能別に分かれ、事業ごとに分かれ、機能別事業別をいくつか繰り返して、地域、子会社化、分社化を含めた事業部制的分化をたどるという、組織の変遷がみられる。これを起動させる要因が、その組織体がどういう資源をもって、それをどのように有効活用しようとしているかである。

ここでは、企業がどのような戦略を立てているか、そのための組織体制がどう変化しているかという視点よりは、組織体制そのものの変化を見通して、経営の機能変化をみていこうということを目的としている。

最近の企業組織変革の動きの中で、経営機能の変化という面からみると、(1) 経営企画機能の変化、(2) 情報処理機能の変化、(3) 営業企画機能の変化（含新事業開発への対応）、(4) 物流機能の変化、以上の4つの変化をとらえることができる。そして、これら4つの変化が、経営のメカニズムにおける特徴的变化として指摘することができる。

## 1. 経営メカニズムの整備

経営の機能は、企画・計画から生産・営業といったことでみると、実際の企

業の機能分析では、大きくは10～15位の機能に分けられる。それが階層化されて連係をとっているわけだが、それらの機能を結びつけていくためのメカニズムにいくつかの変化がみられる。

### 1-1 業績評価の構築

日本の企業で業績評価を事業レベルで実施してうまくいっている例はないといっても過言ではない。さらに業績を個人レベルで還元して経済的報酬や昇進、昇格に結びつくようなシステムをもっている企業はたいへん少ない。これは、納得のいくシステムが作りづらい面が原因だが、その他にも、業績を評価したり、測定したりする基準に対する納得の部分と、こういう制度自体を積極的に組み入れない企業風土が原因となっている。

事業業績を確立することは、能力主義を標榜する企業が増えている現在においては、モラルの面でも重要なことになってきている。

業績の評価は、事業のレビューをし、それによって何らかの応報があり、新しい対応がなされるという一連の動きになっていなければならない。日本の企業で、この制度が仲々うまく進まないのは、そのシステムそのものをうまく作成しないことと、多様な評価基準や報奨のメカニズムが存在しないことが大きな理由である。

### 1-2 メカニズムの整備

#### (1) 権限・責任の明確化と適切な権限委譲

業績を問う場合、何に対して問うのが前提としてなければならない。この時、対応する職務や責任に対して十分な権限が与えられていることが前提である。又、実行に際して権限や責任が明確でないために、責任を問えない場合もある。単に一部の責任、権限を委譲するのではなく、極端な場合は HOYA、前川製作所のように全面的に委譲している例もある。HOYA では、事業部ごとに最も望ましい賃金制度、資格制度、昇格制度を導入することを計画し、一部実施している。

(2) 組織のくくり方の妥当性

納得のいくものにするために、管理責任単位としての組織のくくり方も十分に考えられなければならない。単なる規模をベースとしたくくり方にはとらわれない方法、その事業の特異性などをより前面に押し出した方法がとられはじめている。そこでは、管理のしやすさよりも事業遂行上の組織的柔軟性を十分に保ちながら体制を細分化したり、くくり直したりする必要がある。肥大化が十分に予測される場合、多くの企業では、顧客、市場、地域、技術といった軸で事業本部制を採用して対応する例が多くなっている。

(3) 情報の整備

納得のいく業績管理を行なっていく上で、正確にその部門の現状を理解しておくことが前提である。しかし、現実には、日本の一流企業といわれている企業でさえも、タイムリーに業績管理資料が作られ、それが次の意思決定に役立っている例は決して多くはない。業績管理の情報としては、先ず、情報が正確であること、さらに加工の仕組みが明確で、納得のいくものであることが必要である。現在、各社で LAN (Local Area Network) とまでいかないまでも、各種の情報ネットワークシステムや総合オンライン会計システムといったものを構築しようという企業が極めて多くなっているが、この動きは、情報の見直しをするとともに、情報生成の正確さ、加工の納得性を高めようという狙いがある。

(4) 評価基準の整備

評価基準は細かな指標を数えるとたくさんある。しかし、基本的には、売上、利益を絶対額的なものでみるか、対前年比、シェア予算対比、経営計画対比などの相対的なものの2つに分けられる。しかし、それぞれ納得するためには、より単純化する傾向がみられる。松下電器では、基本的には収益性(対売上高利益率)のみを評価の基準としているが、極めて理解しやすい形で運用されている。

以上、経営メカニズムの整備について、業績の評価を中心としてみてきたが、企業が不確実性の高い市場で経営を見直すとき、あらためて、その尺度なり、観点を整理することが大事である。そのデータとして、手段として業績評価への各種の行動は極めて意義あるものになってきている。

## 2. 経営企画機能の変化

### 2-1 ヴィジョンから具体論

経営企画機能は経営計画機能とマッチして企業のヴィジョン的方向づけを行なうという面が強かったが、近年、これらの計画は戦略的実行計画と呼ばれるように常に実行可能性が問われるようになってきた。その一方で、ヴィジョンの計画は、CI (Corporate Identity) 運動の中で組み入れられてきている。企業の事業領域とその対応を明確にすることで、企業の社会的意義や従業員の全体的意志の統一を目差し、戦略の浸透を図ろうというものであるが、これは、今までいわれてきたヴィジョンが中途半端で（長期計画とも経営理念ともいえない）あまり意義をもたなくなってきたことから、再度、企業文化の波にのり、CIブームが出てきたと考えられる。しかしこの動きが本物かどうか疑問な点もいくつかある。このことは長期経営計画離れにもあてはまるところがある。昨今の為替をはじめとする環境の激変する中であってはずぐに計画が狂ってしまい、中期経営計画の連続という考え方の方が効率的であるとの判断がある。そこでヴィジョン的なものは企業文化、風土として一つの運動、意識改革として位置づける結果となる。しかしこれらの活動が成功するには時間もかかるし、成果の測定も難しい。最近ではこの動きは以前ほどの活発さはみられない。

### 3-2 推進者の高度化

経営企画機能に限らず、スタッフについては、小さな本社とか本社簡素化の動きの中で絶対数の縮減が進められている。加えて、事業部レベルにおいても企画機能を必要としており、企画機能の分散化がみられる。これは推進者の高

度化、精鋭化という現象を生んでいる。この背景には、企業が多角化したり、子会社設立、分社化という流れの中で、経営管理的な面で、グループの総合力をいかに発揮するかということが極めて重要な経営課題となってきたことがある。グループ経営の特徴は、異質な事業や製品の取扱いと効率的事業運営にある。そこには、①人材が異質なときの処遇方法、②具体的総合力発揮の仕組み（技術的連係、営業チャネル・マーケティング上の連係等）をいかに実施レベルでの諸策を作り上げていくかという、事業推進者とそのスタッフ機能とトップマネジメント的機能をもったマルチタレント的な要員による判断が必要とされてきているのである。

### 2-3 企画機能重視

以上のことは結論づけると企画機能重視の動きである。最近の機構変革の状況やアンケートでも、過去5年間でスタッフ部門の強化をした企業は54%で減少した企業15%のを大きく上回っている。たとえば、鹿島建設では土木、建築部門のそれぞれの企画部門を統合し、企画本部を発足させ、総合力を発揮させるとともに人員を100人から約80人へ削減して集中化と精鋭化を狙っている。富士重工業も、対米進出にあたり、総合企画室を新設して、自動車と非自動車にわかれていたスタッフ機能を集約し、トップが戦略決定をするための情報の収集、加工、統合の水準をあげようとしている。

一方でライン強化の動きもある。例えば、松下電器産業は、小さな本社ということで、昭和57年当時1000人を超えていた本社スタッフは現在600人に減っている。又、米国の場合でも、GE (General Electric) 社のように企画スタッフの大改革を行ない、事業の統廃合、新規分野の進出にあたっては、戦略スタッフは重要だが計画スタッフはそれほど必要としないということで、81年で85人いた本社企画スタッフは、今年で30人、大型家電部門は50人いたのが0人となっている。しかし、ヒューレットパッカードやスリーエムなどではその逆の動きを示している。

基本的には企画重視に向けての組織改革の件数はかなり増えているのが実情である。

### 3. 情報処理機能の変化

#### 3-1 高度意思決定支援

情報処理がそのスピードと処理量と正確性を増すにつれて、意思決定が迅速かつ適切になる。しかし、この時、何の意思決定をどのタイミングで、どの情報を判断材料として（情報の定義がなされている）使うかが明確でないと効果的ではない。情報はそれ自体行動を生み出しはしないのである。そのため、高度の意思決定を支援するために、意思決定はどのように行なわれ、支援するものの（情報）、決して決定を行なってくれるのではなく、決定者のための支援情報位置づけを明らかにしておく必要性が求められてきている。現状では、この方向で実際の組織構造が変化している例は極めて少ない。しかし、この動きのため、従来の情報処理部門が財務部門と結びついて総合会計情報システム（管理会計制度の確立をめざしたものが多く）の構築の例にもみられるように、体制内の関係がきわめて密接になるように変化している。これは前節の企画機能強化の動きにも関連しているが、システム企画の充実といったことである。

さらにシステム営業といえるような新しい動きへの組織対応も出てきている。これは EDP システムを介したサービスを介して顧客に接することである。システム処理を付加した商品や情報を加工して相手に役立つサービスを提供するといったことである。特に金融機関は今やこの EDP システム的関係がサービスとしてどれだけ付加できるかが差別化のメインとなっており、又新商品は殆んどが EDP システムのサポートがないと出来ないという状況であり、そこでの組織対応、組織強化は必須の動きとなっている。

#### 3-2 情報処理から情報管理

情報処理部門は今や単なるシステムプログラムの開発やシステムの運用とい

ったことから、情報を管理することが主たる職務になりつつある。そこでは情報を管理するためのシステム開発が必要とされてきている。経営のあらゆる場面で情報が発信されてくる。総てが発信者である時、それを読み取ったり、解析したりする人や部門が必要であるとともに、情報を正しく管理しておく部門があって、そこに納得のいく方法があることが必要とされている。そこでは情報の階層化と共有化の戦略が明確にされていることが前提となっており、各社とも経営情報の見直しプロジェクトを推進している。

たとえば最近の情報処理部門の名称にしても、電算部、システム部、事務部といったものから、情報管理部、情報システム部といったものへ、又本部として位置づける企業も出てきている。

#### 4. 営業企画機能の変化

従来営業企画部門は販売企画として狭義には販売促進策を立案するという位置づけがなされていたが、最近ではマーケティング全般の管理という性格が強くなってきている。具体的には「販売促進」から拡大して、「顧客管理」、「市場管理」、「新事業・サービス企画」、「新製品開発」といった分野への対応が必要とされ、組織も新たな役割の下で強化されている。

##### 4-1 サービス産業のR&D

工場をもたない第三次産業の企業にあっては営業企画機能がメーカーにおける研究所の機能をもつといっても良いだろう。その理由として、顧客への新しいサービスを創造しなければならないことがある。そこでは研究所と同じように仮説と実験の繰り返しである。マーケティングで実験が必要ということは、それだけ科学的な方法と評価が求められていることである。商品力だけでなく、売り方の実験をする。その実験資源として、チャネルや広告、地域特性を考える。店舗はすべて実験上であるといわれるが、これらの企画、統轄機能が求められ、組織対応がとられている。

#### 4-2 第2のR&D

メーカーにとってR&Dを補完し、マーケティングとR&Dの連係強化を進めることでより強力な商品差別化、マーケティング差別化ができる。そのため東京ガスの都市生活研究所やシャープの生活文化研究所といった特定の組織対応の例もみられるが、より企業内部の対応としては、R&D部門におけるマーケティングスタッフの配置によるものなどが多くなっている。

#### 4-3 新事業・新製品開発部門

従来、新事業や新製品開発は、R&D部門や特定の部門の内でスタートし、機が熟してから組織対応をとるとというのが一般的であったが、最近是新事業等を専門に扱う部署が作られることが多い。新規事業開発部（室）等の名称で多角化の第一歩を踏み出す役割を担っている。この動きは当然続くと思われる。それは、企業の多角化行動は必然的なものであるということのほかに、企業の活性化ということに向けての、唯一最も効果的な方法と考えられているからである。そのため人も組織も金も権限も与えるという体制作りがどの企業でも出来つつある。

### 5. 物流機能の変化

#### 5-1 物流機能と卸

物流機能がコンピュータネットワークの進展で、流通機能と領域が同一視されるようになってきた。そこでの変化は、物流の管理が流通における情報の管理を意味するようになってきて、より具体的には卸の情報管理をまかなうことができるようになってきた。卸の本質的活動が「需給間のマッチング（供給者とユーザー間の相異なるニーズのギャップを埋めること）」で、それが物流であったり、商流や金融であったりした訳だが、それが一体化することがコンピュータにより可能になったため、直接メーカーが小売との関係ですべての途中の情報を管理することができる事態になってきた。たとえば在庫管理のための



## 最近の企業組織変革の動向

情報はほとんど小売とメーカーで情報の管理は可能になっている。さらに、チャネルが多様化することがより流通の管理の面で EDP 化を進め、取引範囲の拡大化がメーカーの卸機能のとり込みを進めたと考えられる。その結果、組織対応としても、単なる物資輸送部門から、流通管理中心の分掌となって、部として位置づけられる（格上げ）事例が大変多くなっている。そしてこのような動きは当然のことながら、物流部門のプロフィットセンター化、ひいては物流部門の独立採算型の方角も出てきている。昭和59年4月からの推移をみると、物流セクションの設置をみても、主なもので約25社ほどがある。これらの企業の狙いは物流コスト管理の徹底化、物流における責任所在の明確化といったことがいわれている。しかし、最近の物流センター化の動きは情報管理としては末端の売れ筋情報まで管理しているのである。

### 5-2 物流ロジスティクス化

物流が流通段階の情報をより多く集め、管理しやすい部門となると、物流がデータソースとなって、生産・販売一貫システムの構築が可能になる。いわゆる物流ロジスティクスといわれるところである。たとえば協和醸酵の生産・販売一貫計画システムは物流ロジスティクスとして、原材料購買システム、生産管理システム、受注・出荷物流システムを含んで販売予測、それぞれのシミュレーションをも含んだものとなっている。同じような動きは数多くの企業で見られる。これらはまだ十分な組織対応をとったものとはなっていないが、将来は大きな組織変革・統合の要因となってくると思われる。

## 6. 情報整理の組織づくり

以上、経営機能の変化とその組織対応の観点からみてきた。これらは情報の新しい流れと対応といった面でもみることも必要となってきた。つまり、すべての部門が情報の発信者であり、そこでの機能の変化がみられる場合、新しい組織対応がなされるべきである。たとえば次図のような情報の分けをす

る。

情報は発信者が特定目的をもつかどうか、それは部門内で終るか、他所と連結を必要としたり、連絡することで効果が急増するかという2軸でみる。

「A」はデータベース一元化の方向であり、「B」は属人ベースのものであり、これも管理の方法を考えることが大事である。しかし「C」の全社ネットワーク化の方向や「D」の情報の流れの仕組み作りは、組織的対応を必要とするところである。新製品開発情報、競争情報といった類のものであり、現状では、プロジェクト制や、各種委員会という仕組みもしている。事業部制なら事業部横通しの機能別委員会、機能別組織なら製品別委員会といったものを作っている。

図 情報の性格

|       | 部門内完結                  | 他部門関連                             |
|-------|------------------------|-----------------------------------|
| 特定目的  | <div>A</div> 部門情報一元管理  | <div>C</div> システム関係の強化による情報の共有化   |
| 非特定目的 | <div>B</div> 属人ベース情報管理 | <div>D</div> 特定化させる仕組みの設定による情報の流布 |

このように横断的な組織作りは、情報の有機的連係と情報蓄積の場作りという点から多くの企業で検討されている。

## 7. トップマネジメントの役割変更

経営の各機能における変化と組織対応をみてきたが、ここには、実際の活動におけるトップマネジメントの役割の変化と組織対応についてみてみることにする。

### 7-1 性格の変更

日本の経営においてはトップマネジメントの役割は統率することが主たるものであった。自ら製品を開発するよりは、開発がスムーズに進むためのリレーションマネジメント、又意思決定も合意や協議に主たるものをおいたものであったが、最近大変更をしているといつてよいだろう。

### ① 若返り

トップマネジメントの若返りが目立っている。高度情報社会への対応を背景に昭和30年代入社の取締役が増えている。新日鉄でも昭和58年6月の役員的大幅交替で若手登用をはじめ、現在取締役の平均年令は58.6歳と業界・規模から見ると若くなっている。

### ② 戦略的機能をもった経営会議

トップマネジメントの意思決定の場としては常務会というのが従来の組織対応であったが、最近では経営会議等の名称で別に戦略的案件についてトップが意思決定をする場を作る動きが盛んである。この場合の特徴は案件が従来にない意思決定を必要とするとか参加者も案件担当者が出席する等があげられる。花王の経営会議は毎朝開催され、決定事項は大型設備投資から新製品のパッケージデザインにまでおよんでいる。即時性が高く、トップのリーダービリティが強く、それが発揮されやすくなっているのが特徴である。

### ③ スピーディな意思決定

経営会議にもみられるように意思決定がスピーディに行なえるような対策もとられている。そのためにはコミュニケーションのあり方が変化する。たとえば、オープンドア方式（いつでも誰でもがトップの室へ入ることができる）はかなり普及した。又役員大部屋方式（ホンダ他多数）も、すぐ重役会議ができ、情報の共有化もでき、意思決定も早い。

## 7-2 トップマネジメントの関与の仕方の変更

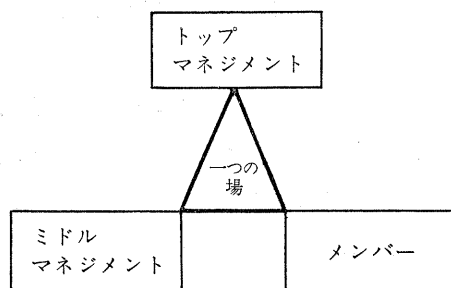
トップとのコミュニケーションの方法が組織的に変更してきている。

### ① トライアドコミュニケーション

トップマネジメントが階層的にコミュニケーションをもつことから、即時性や情報の正確性という点から、ミドルや課員レベルとが一体となったコミュニケーションの場作りが進んでいる。組織がフラットになるにつれ、階層化は少なくなる。それだけトップと末端の関係がダイレクトになり、そのための組織対応ができるようになる。たとえば、花王のR&D会議；月一回、社長以下役員全員が万難を排して出席、研究開発戦略の要であり、研究員のモラルを高めている。ファナック自動化研究所；研究所という場はやや広いが、ここでは全ての役立つ人は技術職の肩書きで、例えば課長のもとに研究に集中する。ときには専務さえもその部下の一員となることもある。商品企画会議はマーケティングからトップまで参画。象印の商品会議；毎月一回、社長、役員、商品企画、開発担当者が出席、教育の場でもある。

このようにトップのリーダービリティに加えてコミュニケーターとしてのトップのあり方が組織制度として組み込まれつつある。これは一つの「場」作りであり、三者合体により、より強力な経営効率を狙ったものであり、トライアッドコミュニケーションと呼ばれるものである。

図 トライアッドコミュニケーション



これは、三者の情報レベルが共有化されているため問題解決や意思決定が早い。全社的側面と管理的側面と現場が同一の場で検討するため、実行の可能性が高い。時間の短縮、ミドルやメンバーの教育研修等のメリットができるとい

ったメリットがある。

以上最近の年間に焦点をあてて、企業の組織変革の動向をみてきたが、実際の経営の活動の場面では組織体制だけでみられない効果的な組織対応がある。構造として形のあるものでなく、組織意識（組織がもつ潜在的な能力）の有効性を考えた組織作りが進められている。この考え方を実行できる企業の組織作りが最近一番活発な活動をしている。その基になるのは戦略であり、その企業がもつ技術である。戦略や技術のアイデンティティがない組織作りは仲々うまくいかない。いくつかの成功的事例はこのことを実証していると思われる。

#### 参考資料

1. 本稿は日経産業新聞、人事・機構改革欄の1981～1985末のデータを基に集計・分析してある。
2. 分析するにあたって次の文献を参考とした。
  - ① 三菱総合研究所マルチクライアントプロジェクト マネジメント90—成熟・異質・創造の時代における戦略的組織構築に向けて— '85
  - ② 三菱総合研究所マルチクライアントプロジェクト マーケティングマネジメント'90—異質創造多様化時代の高感度マーケティングの確立に向けて— '86
  - ③ 河野豊弘編 「長期経営計画の実例」 同文館 '86
  - ④ 伊丹敬之著 「新経営戦略の論理」 日経 '85
  - ⑤ M. E. ポーター著（土岐他訳）「競争優位の戦略」 ダイヤモンド '85
  - ⑥ K. B. Clerk edit. "The Uneasy Alliance" Haward Business School '86